

## **Análise das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) de uma consultoria de idiomas do interior de São Paulo**

Cláudia Feijó<sup>1</sup>, Roberto Kanaan<sup>2</sup>

**Resumo** – O presente artigo analisa as percepções dos colaboradores de uma Consultoria de Idiomas, localizada no interior do estado de São Paulo, quanto às práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação adotadas pela organização, e estabelece um paralelo entre a visão do fundador da organização e dos funcionários. Para tanto, foi utilizada a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) e entrevistas com o fundador da empresa e a representante da área de Recursos Humanos. Os resultados obtidos indicam que há sinergia entre o discurso da empresa e as práticas de TD&E percebidas pelos colaboradores.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Políticas de Gestão de Pessoas, Valores, Cultura organizacional

**Abstract** – This article analyzes the employees' perceptions of a Language Consultancy, located in the São Paulo state countryside, about the Training, Development and Educational practices adopted by the organization, and establishes a parallel between the founder's vision and the employees'. For that, the Human Resources Policy and Practice Scale was used, and the company's founder and the human resource's team was interviewed. The results indicate that exists a synergy between the company's discourse and the TD&E practices perceived by employees.

**Keywords:** Human Resources, Human Resources Policies, Values, Organizational Culture

### **1. Introdução**

A competitividade e a pressão por resultados têm feito com que muitas empresas repensem suas práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), visando uma maior articulação entre as estratégias organizacionais e aquisição de competências pelas pessoas na organização (GIL, 2016). Com isso, torna-se relevante analisar as práticas e as políticas de TD&E adotadas pelas empresas brasileiras.

Em uma abordagem mais tradicional, as práticas de TD&E resumem-se a oferta de cursos e treinamentos formais, oferecidos pela organização aos colaboradores, para que estes adquiram conhecimentos limitados ao cargo ocupado (FRANÇA, 2007; FIUZA, 2008; MAXIMIANO, 2014), em um modelo rígido

---

<sup>1</sup> Centro Paula Souza, claudiafj@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Centro Paula Souza, kanaanhe@gmail.com

e hierarquizado, no qual os gestores são os únicos responsáveis pela definição e programação dos treinamentos.

No entanto, em uma conjuntura em que as empresas competem continuamente para manterem-se de forma sustentável no mercado, torna-se necessário ampliar o escopo das ações educacionais nas organizações, agregando o conceito de aprendizagem contínua ao repertório das práticas de gestão de pessoas. Assim, as trilhas de aprendizagem apresentam-se como uma alternativa viável para o desenvolvimento contínuo e em longo prazo, das competências essenciais aos negócios (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Nessa perspectiva, as pessoas tornam-se também protagonistas da própria aprendizagem, a partir do momento em que podem participar da escolha do que e como ampliar sua base de conhecimento, de forma que suas necessidades de carreira também sejam atendidas (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Dessa forma, reúnem-se os elementos que justificaram o desenvolvimento desse artigo. A empresa selecionada para a realização deste trabalho é uma Consultoria de Idiomas estabelecida no interior do estado de São Paulo, que vêm apresentando crescimento constante mesmo em meio à crise econômica e mantém um índice de satisfação de clientes em torno de 90%. Buscou-se compreender de que maneira as práticas de TD&E da empresa estão alinhadas aos objetivos organizacionais, a partir da visão da alta direção, e entender a percepção dos colaboradores quanto à essas práticas adotadas pela organização.

Portanto, este artigo pretende responder à seguinte questão: qual a percepção dos colaboradores quanto às práticas de treinamento e desenvolvimento implementadas pela Empresa Alpha? Para isso, tem como objetivo geral estabelecer uma análise das práticas de TD&E da empresa, sob a ótica do fundador da empresa e dos colaboradores.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas organizações

Sob a perspectiva tradicional da gestão de recursos humanos, pode-se definir o treinamento como a ação promovida pela empresa para que o empregado adquira novos conhecimentos, habilidades ou, ainda, que aprenda as regras e políticas da organização (FRANÇA, 2007). O desenvolvimento é o resultado, em longo prazo, das ações de treinamento. Para Freitas; Brandão (2005) essa visão resume as práticas de T&DE a uma grade de cursos e treinamentos, normalmente vinculada a um cargo ou conjunto de atividades, oferecida aos gestores para que estes determinem quais serão aplicados aos seus colaboradores. Dessa forma, não há participação dos indivíduos na construção do programa de treinamento, e a sua realização adquire um caráter obrigatório (FREITAS; BRANDÃO, 2005; ABBAD; MOURÃO, 2012).

No entanto, essa abordagem vem perdendo força junto às organizações, uma vez que não consegue atender, em sua totalidade, as necessidades das empresas na aquisição das competências essenciais ao negócio. Nesse sentido, Demo *et.al.* (2014) defendem que as práticas de TD&E têm como principal

responsabilidade promover e estimular a aprendizagem dos colaboradores, com a aquisição de competências essenciais à organização. Desse modo, as práticas de TD&E deixam de ser atividades isoladas e independentes dentro das organizações (GRAMIGNA, 2013), e passam a agregar valor no alcance dos resultados organizacionais, uma vez que as organizações poderão contar com profissionais devidamente capacitados, capazes de articular suas competências para atender às demandas do mercado (ZERBINI; ABBAD, 2010). Dutra (2008) por sua vez, entende que, ao se utilizar da abordagem das competências aliada ao desenvolvimento das pessoas nas organizações, abre-se a possibilidade de se criar uma força de trabalho de grande capacidade de entrega, com condições plenas de assumir responsabilidades.

Nesse contexto, é importante destacar o conceito de aprendizagem, que se trata principalmente de um processo de mudança percebido em um indivíduo, a partir do momento em que adquire e compartilha novos conhecimentos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). Freitas; Brandão (2005, p. 4) afirmam que a “aprendizagem representa, portanto, o processo pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu”.

A aprendizagem organizacional pode ocorrer tanto formal quanto informalmente. A aprendizagem formal diz respeito às estratégias formalizadas para aquisição de competências, estruturada na forma de ações de TD&E promovidas pela organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014; FISCHER; AMORIM, 2010). A aprendizagem informal, ou situada, por sua vez, é aquela que ocorre no cotidiano, durante a realização do próprio trabalho, com base na observação e interação entre as pessoas, independentemente da ação da organização (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). Em estudo realizado por Kinasti de Camillis; Antonello (2010), foi constatado que os colaboradores da empresa pesquisada consideravam que o aprendizado pela prática era mais efetivo, no que diz respeito à aquisição das competências essenciais para o trabalho.

## 2.2. Trilhas de aprendizagem

Atualmente, a adoção de ações pontuais de aprendizagem não tem sido suficiente para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Torna-se fundamental que sejam criados mecanismos que estimulem a aprendizagem contínua, para que a organização tenha condições de se adaptar às constantes mudanças e exigências do mercado (Gil, 2016). A complexidade do ambiente organizacional faz com que as empresas busquem alternativas em que possam oferecer oportunidades contínuas de ações educacionais e de aquisição de competências aos seus colaboradores (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014).

Freitas; Brandão (2005), Abbad; Mourão (2012) e Abbad; Borges-Andrade (2014) sugerem que as organizações adotem ações de TD&E baseadas em trilhas de conhecimento ou trilhas de aprendizagem, de forma a garantir o desenvolvimento contínuo das competências essenciais à organização. Para Freitas (2002, p. 2), as trilhas de aprendizagem podem ser definidas como

**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

“caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional”.

A perspectiva das trilhas de aprendizagem pressupõe a participação ativa das pessoas na construção das alternativas para aquisição das competências, de forma que possam adquirir conhecimentos que irão levar para toda a vida profissional (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2014). As trilhas de aprendizagem podem ser desenvolvidas levando-se em consideração não apenas as necessidades da organização, como também dos colaboradores. Dessa forma, a aprendizagem é integrada ao plano de carreira individual e supera a esfera da organização (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Uma vez que em um projeto de trilhas de aprendizagem não se apresenta uma grade rígida de treinamentos, abre-se um leque de oportunidades nas quais as pessoas podem adquirir as competências (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Para Le Boterf (2003), a partir do momento em que as pessoas se dispõem a transitar entre uma série de oportunidades, tais como participar de novos projetos, escrever artigos para uma revista especializada ou trocar experiências com os colegas, estará ampliando o seu repertório de competências.

Dessa forma, a adoção de práticas e estratégias de TD&E, no contexto de trilhas de aprendizagem fica a cargo do próprio colaborador, que poderá escolher o que e como aprender, e caberá à empresa oferecer um leque de opções de aprendizagem (cursos e treinamentos internos e externos, palestras com profissionais da própria empresa, *e-learning*, conteúdos na intranet, participação em projetos, etc.)

### 3. Método

A fim de responder à pergunta de pesquisa que motivou a elaboração desse artigo, os pesquisadores optaram por uma pesquisa descritiva conjugada a um estudo de caso (GIL, 1999; VERGARA, 2014), que combinou dados quantitativos e qualitativos, caracterizando-se como mista. De acordo com Creswell (2010), pesquisas com técnicas mistas são aquelas que aplicam instrumentos que contêm questões abertas e fechadas para obtenção de dados para quantificar e qualificar o estudo. Quanto ao estudo de caso, de acordo com Yin (2015) esse método de pesquisa contribui para o esclarecimento de um fenômeno organizacional como o apresentado neste artigo. Para a fundamentação teórica foi utilizada pesquisa bibliográfica nos temas relevantes ao desenvolvimento deste trabalho (VERGARA, 2014).

A empresa objeto desse artigo foi escolhida a partir de uma amostra não-probabilística, por acessibilidade dos pesquisadores. Para se obter os dados necessários à elaboração desse estudo, foram realizadas sucessivas entrevistas semiestruturadas com o fundador, para compreender as motivações que o levaram a criar a empresa, os principais objetivos da organização, sua missão, visão e valores, e as práticas de treinamento, desenvolvimento e educação adotadas pela empresa. Os detalhes dos processos de gestão de pessoas e as práticas que estão sendo adotadas pela organização foram fornecidos pelos responsáveis pela área de Recursos Humanos, contratados para estruturar a área e implantar esses processos.

Concomitantemente, foi encaminhado um questionário a todos os trinta e cinco colaboradores da empresa, também por correio eletrônico, a fim de avaliar a percepção destes quanto às práticas de treinamento e desenvolvimento praticadas pela Empresa Alpha. Para tal, foi aplicado o instrumento ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (EPPRH), desenvolvido por Demo *et.al* (2014). Adotou-se este instrumento por se tratar de uma metodologia testada e validada para fins de pesquisas acadêmicas e organizacionais. Cada questão é avaliada em uma escala do tipo *likert* de 1 a 5, sendo que 1 significa discordância total com a questão e 5, concordância total (DEMO *et. al*, 2014).

Para a avaliação dos resultados obtidos com a aplicação da escala, Demo *et.al* (2014) recomendam a análise através da média aritmética simples. Valores obtidos entre 1 e 2,9, significam que os colaboradores não percebem as políticas e práticas de recursos humanos adotadas pela empresa. Entre 3 e 3,9, a percepção é neutra ou indiferente. Entre 4 e 5, existe concordância com as políticas e práticas.

A partir dos resultados obtidos tanto com o questionário quanto com as entrevistas, foi possível elaborar o estudo de caso sobre as práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa e compará-las com a discussão teórica, identificando pontos em comum com aqueles levantados pelos autores pesquisados para o desenvolvimento deste artigo.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1. Caracterização da Empresa Alpha

A Empresa Alpha é uma consultoria de idiomas estabelecida no interior do Estado de São Paulo desde o ano de 2003. Atualmente possui uma equipe de trinta e cinco colaboradores (entre prestadores de serviços e funcionários CLT), composta principalmente de consultores, profissionais graduados em Letras e habilitados em inglês, espanhol, italiano e francês. O papel desses colaboradores é atender e prestar apoio aos clientes na criação de soluções inovadoras no ensino de idiomas, elaboração de material didático e projetos para treinamentos corporativos em comunicação.

Por se tratar de uma organização cujo foco de atuação é voltado à educação, a Empresa Alpha investe continuamente em projetos de capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores, para que possam atender todas as demandas do mercado em que está inserida. Os resultados desses investimentos podem ser percebidos pelo nível de satisfação dos clientes. A empresa realiza pesquisas de satisfação junto aos clientes três vezes ao ano, e o índice tem-se mantido acima de 90%. Além disso, a Empresa Alpha foi finalista do MPE Brasil - Prêmio Brasil de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas em 2015 e venceu em três categorias – Educação, Inovação e Responsabilidade Social.

Para se manter em destaque em seu mercado de atuação, a empresa realiza várias ações de melhoria contínua e de inovação, no desenvolvimento de novos produtos e investimentos em comunicação, tecnologia e treinamentos.



## 4.2. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento na Empresa Alpha

Ao revisar o plano de carreiras existente na empresa, decidiu-se adotar o conceito de trilhas de aprendizagem, inspirado nas tendências percebidas em gestão de pessoas. Essa metodologia visa o desenvolvimento das competências necessárias ao negócio da empresa, alinhando-se as expectativas tanto da organização quanto dos colaboradores da empresa, levando-se em consideração as necessidades, o desempenho, as aspirações profissionais e os estilos de aprendizagem das pessoas na organização.

A trilha de aprendizagem da Empresa Alpha recebeu o nome de “Mapa de Navegação”, em alusão ao termo desenvolvido por Le Boterf (2003), pois a organização acredita que, para obter o desenvolvimento das pessoas, é possível utilizar-se de rotas variadas, ao contrário das ações tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento, que visam o atendimento de demandas pontuais e específicas (França, 2007; Dutra, 2016; Maximiano, 2014).

O Mapa de Navegação é composto de três pilares estratégicos: competências organizacionais, competências técnicas e indicadores de resultados. Essas competências são identificadas a partir da avaliação realizada com os colaboradores, nas quais eles se autoanalisam e são analisados pelos líderes da organização. A partir dos resultados obtidos por meio dessas avaliações, as pessoas poderão se apropriar do próprio desenvolvimento, utilizando-se do plano de desenvolvimento individual, que irá orientá-lo quanto ao planejamento de aquisição das competências necessárias. Com isso, a empresa espera fomentar o desenvolvimento das equipes e o protagonismo das pessoas no alcance dos seus objetivos. Essa nova metodologia de Treinamento encontra-se em fase de implementação.

Atualmente, a empresa oferece os treinamentos técnicos específicos dos departamentos de atendimento e pedagógico, que via de regra, são realizados internamente. Quando há necessidade de treinamentos mais específicos, é contratada uma consultoria interna. A Empresa Alpha possui, ainda, uma política de bolsa de estudos de idiomas (que também está sendo revista). Foi criado um comitê de colaboradores para redefinir os critérios de concessão. Atualmente, todos os colaboradores têm direito às bolsas de estudo, após o período de experiência (carência de noventa dias).

### 4.2.1. A visão do fundador acerca das políticas e práticas de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa Alpha

O fundador e diretor da Empresa Alpha investe continuamente na capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores, principalmente quanto aos métodos de trabalho, atendimento ao cliente e ensino de idioma, entende que esse é o caminho para garantir a expansão da empresa e os resultados positivos, mantendo o propósito e valores organizacionais. Por trabalhar com conhecimento (práticas de ensino de idiomas) e oferecer consultoria para escolas de idiomas e de ensino regular, a Empresa Alpha possui um time de profissionais que, em sua maioria, tem no mínimo a formação superior completa.

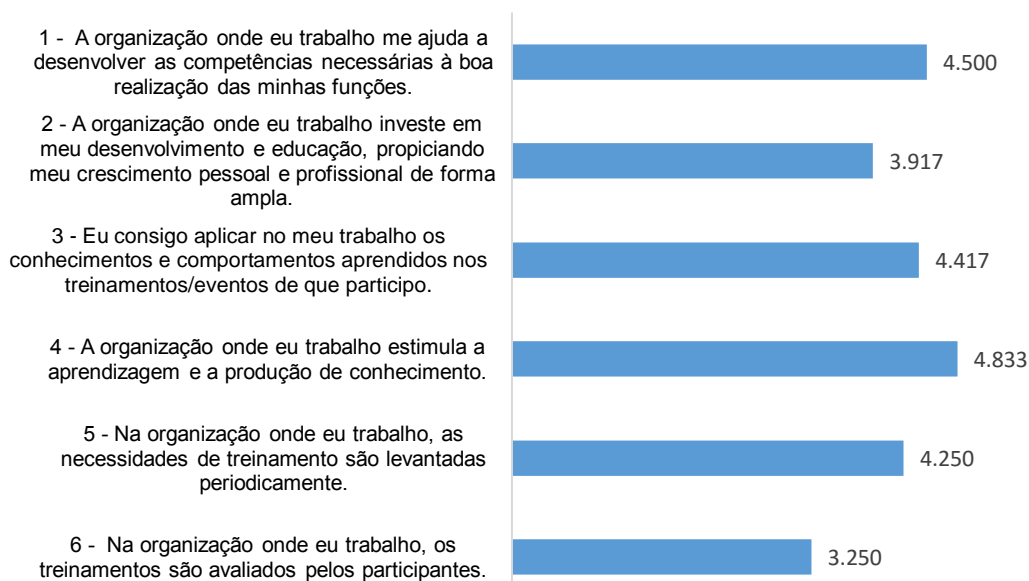
Sob a óptica do diretor, “o grande diferencial para os resultados de uma pequena empresa se deve à capacitação da equipe, especialmente em um mercado cada vez mais concorrido. Essa é a chave para o sucesso”. Dessa forma, o principal foco da empresa, ao investir em capacitação é desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos seus colaboradores e que possuam relação direta com o negócio da empresa, o que corrobora a posição de Gramigna (2013, p. 386), uma vez que para a autora “cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias”.

Ao detalhar as principais motivações que o incentivam a investir na capacitação dos colaboradores, o fundador destaca que, com os programas de treinamento e desenvolvimento que oferece, espera que sejam desenvolvidas novas aptidões para o trabalho ou a melhoria das já existentes, de forma a obter um melhor desempenho no trabalho e alcançar as metas definidas no planejamento anual. Além disso, acredita que ao investir na capacitação dos colaboradores, haverá a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, mantendo assim os níveis de satisfação dos clientes. Essa visão vai ao encontro do exposto por Dutra (2008, p. 67) ao fundamentar que “a empresa que está investindo continuamente no desenvolvimento das pessoas está também em contínuo processo de desenvolvimento e tem melhores condições de se adaptar às exigências do ambiente em que se insere”.

#### **4.2.2. A visão dos colaboradores quanto às políticas e práticas de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa Alpha**

Para caracterizar a visão dos colaboradores quanto às políticas e práticas de Recursos Humanos, o instrumento de pesquisa ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (EPPRH) (DEMO *et.al*, 2014) foi aplicado aos trinta e cinco colaboradores da empresa. Considerou-se, para este trabalho a análise das seis questões que abordam as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Foi obtido um retorno de doze questionários devidamente preenchidos, representando 34,28% da amostra. De acordo com Marconi;Lakatos (2010) o índice médio de retorno de questionários de pesquisa é de 25%. Dessa forma, os pesquisadores consideraram o índice de retorno suficiente para este estudo.

A média obtida nas questões específicas de TD&E foi de 4,194. Isso significa que, para os colaboradores da Empresa Alpha, existe concordância com as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento adotadas pela empresa. Ou seja, as ações de desenvolvimento que a organização está implantando são bem aceitas pelos colaboradores. Analisando cada uma das seis questões individualmente, obteve-se as seguintes médias, conforme exposto na Figura 1:

**Figura 1** – Médias individuais sobre as práticas de T&D da Empresa Alpha

Fonte: Dados da pesquisa

A questão 4, que aborda a percepção sobre o estímulo à aprendizagem e produção de conhecimento foi a que obteve a maior média, com 4,833, seguida pela questão que aborda o desenvolvimento de competências para a realização das funções no trabalho (4,500). Por outro lado, a questão com a menor média foi a 6, que diz respeito à avaliação dos treinamentos pelos participantes (3,250).

Os dados obtidos podem ser explicados a partir das informações fornecidas pela própria organização. O projeto das trilhas de aprendizagem e o plano de desenvolvimento individual estão em fase de implantação, mas a empresa já realizou a apresentação formal do Mapa de Navegação às equipes. Dessa forma, existe a expectativa por parte dos colaboradores de que as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação vem obtendo melhorias a partir dos novos projetos. Por se tratar de uma novidade, é natural que os colaboradores ainda não tenham tido a oportunidade de avaliar os treinamentos, o que justifica a média mais baixa nesse quesito.

No entanto, a partir da análise das médias em cada uma das questões, pode-se afirmar que existe concordância, por parte dos colaboradores, de que as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação possuem um caráter relevante e que vão ao encontro da visão do fundador da empresa, em criar um ambiente de trabalho no qual a aprendizagem das pessoas seja uma prática contínua dentro do contexto da gestão de pessoas.

## 5. Considerações finais

O objetivo principal deste artigo foi estabelecer um paralelo entre a visão do fundador da empresa e dos colaboradores quanto às práticas de TD&E que estão sendo adotadas pela organização a partir da estruturação da área de Recursos Humanos. Para isso, foram realizadas entrevistas tanto com o fundador quanto com



**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

a responsável pela área de Gente e Gestão, a fim de se obter as informações necessárias sobre as práticas de TD&E da organização. Assim, descobriu-se que a empresa está adotando o modelo de trilhas de aprendizagem, a fim de possibilitar a autonomia das pessoas quanto ao próprio desenvolvimento profissional.

Dessa forma, foi possível delinear um panorama conciso sobre o estado atual dessas práticas na Empresa Alpha . O fundador da organização possui um perfil de orientação para os resultados com e através das pessoas. Ele tem a visão de que sem os investimentos necessários na capacitação das pessoas, a empresa não conseguirá manter os resultados que vem acumulando nos últimos anos.

Para responder à questão de pesquisa, foi aplicado aos colaboradores o instrumento de pesquisa ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS (EPPRH), desenvolvido por Demo *et.al.* (2014), e analisou-se as respostas às questões referentes às práticas de TD&E. A média geral obtida pelas respostas (4,194) indica que os colaboradores da Empresa Alpha percebem as práticas de TD&E adotadas pela organização.

Dessa forma, ao comparar a visão dos colaboradores com a visão da empresa, na figura do fundador, percebe-se há concordância de que as práticas de TD&E estão contribuindo para o desenvolvimento da empresa e o alcance dos resultados organizacionais. Portanto, conclui-se que os resultados obtidos através da aplicação da EPPRH respondem à questão de pesquisa.

Os resultados obtidos nesse estudo limitam-se à empresa analisada. Não se pode afirmar que, ao estendê-lo a outras organizações, serão obtidas conclusões semelhantes. Porém, para fins de estudos sobre a percepção de práticas de TD&E, sugere-se a aplicação da EPPRH em empresas de portes e seguimentos distintos, para que seja apreender como os colaboradores avaliam as práticas de TD&E em outros contextos organizacionais.

## Referências

ABBAD, G.S; BORGES-ANDRADE, J.E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI; J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ABBAD, G.S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n.6, Ed. Especial, p. 107-137, 2012.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMO, G. *et.al.* Políticas e práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA, M.M.M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD. 29. Brasília, 2005. **Anais...**Brasília: ENANPAD, 2005.

FREITAS, I. A. **Trilhas de Desenvolvimento Profissional: Da teoria à prática**. In: ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD. 26. Salvador, 2002. **Anais...**Salvador: ENANPAD, 2002.

FIUZA, G.D. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.9, nº 6, p. 77-101, 2008.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, M.R. A interface da gestão por competências com T&D. In: Boog, G.G; Boog, M. (Coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KINAST DE CAMILLIS, P.; ANTONELLO, C.S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, 2010.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 97-111, 2010.